

UN MODELO DE EMPRESA INNOVADORA Y FLEXIBLE: EL CASO ZARA

Ana María Ángeles Martínez Barreiro

Universidade da Coruña
Departamento de Socioloxía e Ciencia Política e da Administración

Hasta hace poco en el sector de la moda, el diseño y la calidad iban de la mano, es más la ropa de diseño era inaccesible para una gran masa de consumidores potenciales. En el presente artículo abordaremos cómo Zara bajo la rubrica del post-fordismo o producción flexible ha sabido introducir prácticas flexibles en diversas esferas de su organización y al mismo tiempo ha conseguido cambiar las reglas del juego del sistema de la moda, al introducir con éxito la última transformación: la "moda rápida" o de "fast fashion" como se conoce en el sector. Este modelo, se basa en la rapidez, y consiste en surtir y resurtir a los clientes con las diferentes prendas de vestir que marcan la moda, y al mismo tiempo, desarrollar una nueva modalidad de vestir, que une de un lado la dimensión de moda, con un bajo coste tanto económico como psicológico del consumo. Más fácil de usar y, sobre todo, de dejar de usar, pues en el fondo ha costado poco.

Palabras clave: Moda rápida, producción flexible, empresa red, paradigma tecnológico.

Even it does little in the sector of the mode, the design and the quality were going of the hand, it is more the clothes of design it was inaccessible for a great mass of potential consumers. In the present article we will approach how Zara under the paragraph of the post-fordism or flexible production has could introduce flexible practices in diverse spheres of your organization and at the same time it has managed to change the rules of the game of the system of the mode, on having introduced successfully the last transformation: the "rapid mode " or of " fast fashion " since is known in the sector. This model, bases on the rapidity, and consists in surtir and resurtir to the clients with the different cloths that mark the mode, and at the same time, a new modality develops of dressing, that joins of a side the fashionable dimension, with a low both economic and psychological cost of the consumption.

Key words: Fast fashion, flexible production, company net, technological paradigm.

1. ZARA: EL PARADIGMA DE LA RED

En las últimas décadas, como consecuencia de la globalización económica y la aparición de las tecnologías de la información, el sector textil y de la confección ha experimentado una drástica transformación. Se ha reducido la distancia entre los diferentes agentes que intervienen en el proceso de fabricación y distribución, acortando el tiempo desde el diseño de una prenda hasta su llegada a la tienda, creando así el concepto de distribución *de circuito corto*. La hipótesis principal de esta investigación es la siguiente: ¿es la velocidad de respuesta una variable decisiva para competir en el mercado internacional de la moda? A dicho interrogante intentaremos dar respuesta, analizando el conjunto de transformaciones que se han producido en el sector textil y de la confección configurando un nuevo modelo de empresa donde la información y el tiempo se convierten en factores claves de la relación entre la empresa y el cliente. Ello implica estructurar toda la organización empresarial y sus procesos alrededor de la actividad que concentra esa información y la creación del producto demandado en el menor tiempo posible. Al efecto esto ha supuesto introducir cambios en la estructura organizativa de las empresas para adaptarse a los cambios del entorno.

1.- La primera tendencia, y más amplia de esta evolución organizativa, es el *tránsito de la producción en serie a la producción flexible* al permitir diversificar la línea productiva con el fin de responder a las nuevas demandas de los consumidores (Piore y Sabel, 1990; Coriat, 1993; Valdivieso, 2000).

2.- La segunda fue la introducción de nuevos métodos de gestión como por ejemplo el sistema de suministros *justo a tiempo* lo cual permitió mejorar la competitividad, al asegurar en cada momento el suministro exacto del producto acabado (en cantidad y variedad) que el mercado reclama, obviando el coste de almacenaje y obsolescencia que en el textil resulta insoportable.

3.- La tercera es la crisis de

las grandes empresas y la elasticidad de las firmas pequeñas y medianas como agentes de innovación y fuentes de creación de puestos de trabajo. Algunos de los cambios implicaron la práctica cada vez mayor de *subcontratar* con empresas pequeñas y medianas, cuya flexibilidad permitió que aumentaran la productividad y eficiencia de las grandes empresas.

4.- En conexión con lo que acabamos de exponer, encontramos una cuarta tendencia que se manifiesta según Castells (2000) en otras dos formas organizativas de interconexión de las empresas a nivel internacional. Uno es el modelo de redes multi-direccionales, aplicado por las pequeñas y medianas empresas que suelen encontrarse bajo el control de acuerdos de subcontratación o el dominio financiero/tecnológico de empresas más grandes, que con frecuencia toman la iniciativa para establecer acuerdos de cooperación con diversas firmas. Estos tipos de redes buscan fundamentalmente la cooperación en la gestión comercial y en las operaciones (de producción y logística de la distribución). A nivel internacional, son conocidos los "distritos industriales italianos" o los modelos de producción en red de la industria de calzado, textiles y juguetes de la región valenciana. Y, el otro es el modelo de producción basado en la franquicia y la subcontratación bajo la cobertura de una gran compañía. Un ejemplo típico en el sector textil-confección nos lo ofrece "el modelo *Benetton*" que opera sobre la base en la concesión de franquicias comerciales mediante tiendas en todo el mundo para la distribución en exclusiva de sus productos bajo el control directo de la casa *Benetton*. Además, el modelo también es aplicado por *Benetton* para la producción, mediante la subcontratación de pequeñas firmas y empresas familiares. Otros casos exitosos en el mundo son las redes de producción de *Levi Strauss & Co.* Otro ejemplo es la red de producción de la firma *Zara* extendida por todo el mundo de que nos ocuparemos en este trabajo.

De la crisis del antiguo modelo surge una nueva forma organizativa que es ca-

racterística de la economía informacional y global que es la Empresa-Red. Para Castells, (2000:196) la empresa en Red es el resultado de la convergencia de los cambios organizacionales descritos y la asimilación del uso de Internet y el resto de las nuevas tecnologías digitales. Este cambio ha transformado el modelo de empresa; lo que fue el fordismo, la gran empresa industrial basada en la producción estándar y en la cadena de montaje, es hoy en día la capacidad de funcionar en red. La mayor parte de la actividad económica en las principales industrias se organizan en torno a cinco tipos de redes: las redes de proveedores, redes de productores, redes de clientes, las coaliciones de normalización y las redes de cooperación tecnológica. En este punto vale la pena dar respuesta al interrogante del Castells. ¿Por qué la empresa red es la forma organizativa de la economía de la información/global?, o quizás preguntarse por qué tienen éxito algunas redes. Desde la perspectiva del conocimiento la respuesta es contundente. La empresa en red materializa muy bien la economía informacional y global: transforma señales en bienes mediante el procedimiento del conocimiento (Castells, 2000:227), a través de relaciones de cooperación entre firmas socias de la red para crear mayor valor que otras redes o firmas competidoras. Uno de los grandes cambios que las tecnologías de la información y la comunicación ha facilitado a las organizaciones modernas, han sido precisamente la capacidad de "automatizar" procesos repetitivos, mejorando funcionalmente y reduciendo costes. No obstante, según Peter Drucker (2003), los grandes cambios vendrán cuando se supere la barrera de trabajar con datos y se pase a trabajar con información para alcanzar el conocimiento. Esto implica la explotación y uso del conocimiento en todas las actividades productivas. Mientras la información puede ser registrada y guardada en un ordenador, por el contrario, el conocimiento sólo existe en el interior de la mente de las personas. La cuestión está en encontrar la forma de administrar

y gestionar ese conocimiento, esos bienes intangibles, y convertirlo en fuente de riqueza para las organizaciones empresariales. Algunos autores han propuesto modelos específicos para la gestión del conocimiento a nivel inter-organizacional entre los que destaca el de Nonaka y Takeuchi (1999) que explican el proceso de generación de conocimiento organizacional. La gestión del conocimiento no significa únicamente estimular a la gente a compartir sus conocimientos, sino también ponerlo de manera que otros puedan acceder a él fácilmente. Ya que el conocimiento puede proceder tanto del interior como del exterior de la empresa, la parte última de la gestión del conocimiento reside en el conocimiento del cliente y cómo convertir este conocimiento del exterior en un sistema a tiempo real.

En todo este proceso, las tecnologías de la información y la comunicación, como uno de los recursos internos de las organizaciones, han asumido un papel fundamental, propiciando la aparición de un nuevo modelo organizativo y de gestión conocido como la *empresa red*. Dicho modelo se caracteriza por el establecimiento de estructuras organizativas más flexibles, procesos productivos más rápidos, eficientes y económicos, y modelos fundamentados en la generación y uso de la información y el conocimiento. Por su importancia económica, el sector de la confección textil y de la confección no ha sido ajeno al proceso de cambio productivo y constituye un claro ejemplo de lo anteriormente expuesto. Actualmente algunas empresas de confección se encuentran entre las organizaciones mejor adaptadas al nuevo entorno competitivo, y es que las características particulares de la actividad y su elevada dependencia con respecto al mercado han convertido el nuevo modelo organizativo y de gestión en la piedra angular sobre la que se fundamenta su competitividad, y las tecnologías de la información y la comunicación en uno de los principales medios para conseguirlo.

El desarrollo de las tecnologías de la información ha tenido consecuencias perceptibles en las estructuras organizativas, al menos en tres aspectos. En primer lugar, han tenido un impacto directo en los procesos de producción y, lo que no es menos importante, en la organización de la producción. La fabricación flexible, la producción a medida, o el sistema de producción *just-in-time* son algunas de las novedades que se han producido en las últimas décadas. En segundo lugar, han contribuido a la transformación de la organización del trabajo, con mejoras importantes de productividad, calidad y flexibilidad, al tiempo que se trabaja con equipos humanos reducidos, organizados en grupos, responsabilizados de procesos completos, y menos sujetos al control burocrático tradicional de los departamentos funcionales. Y, finalmente, las tecnologías de la información han ejercido una notable influencia en la aparición de nuevas configuraciones de diseño organizativo que comparten un rasgo común: la búsqueda de flexibilidad en sentido amplio, es decir, la capacidad de responder de forma ágil y eficaz a los cambios continuos de las variables que configuran el medio ambiente organizativo, propiciando configuraciones organizativas capaces de adaptarse con rapidez, así como de desarrollar niveles crecientes de eficacia.

Una de las principales innovaciones de las tecnologías de información y comunicación en las empresas de confección textil se produce en el ámbito de los sistemas de producción y gestión del proceso. Sistemas como el *justo a tiempo*, la respuesta eficiente al consumidor, los intercambios electrónicos de datos o la respuesta rápida, entre otros, son algunos de los paquetes de tecnologías y de métodos que reducen el tiempo necesario en el que los productos permanecen en los canales de comercialización antes de ser adquiridos por los consumidores. Asimismo, la introducción del escáner en los puntos de venta, apoyado por la adopción de los códi-

gos de barras que identifican la referencia del producto concreto, de tal forma que el escáner al leer el código de barras, lo registra y realiza el consiguiente ajuste en el inventario. Además de mejorar el proceso de compra, también han posibilitado mejorar los procesos de transportes y almacenamiento.

En lo que respecta a la industria de la moda, podemos distinguir cuatro modelos de producción (J. I. Nueno, 2001). El primero, el tradicional, necesita de un ciclo de más de 300 días desde que se diseña un modelo, se hacen los patrones se encarga el tejido, se fabrica y se procede a su distribución. Un segundo modelo sería un híbrido, sigue la pauta del tradicional, aunque incorpora unas producciones más cortas y más flexibles que garantizan la rotación de los productos en las tiendas. El tercer modelo es el que pasa a repartir su producción entre las prendas "básicas", aquellas que se consideran que no pasan de moda y, por tanto, tienen una baja rotación en las tiendas y las prendas "oportunistas" o *just in time*, que son susceptibles de rotar en ciclos cortos atendiendo a las variaciones del mercado. La empresa italiana *Benetton* fue la primera en desarrollar este último modelo, consiguiendo que los ciclos de producción de sus prendas "oportunistas" pasaran a ser de apenas seis meses. Posteriormente, *Benetton* fue arrinconada por la norteamericana *Gap*, que lo consiguió reducir en dos meses. Finalmente, *Zara* ha acabado lográndolo en dos semanas. Todas estas empresas se asemejan por haber desarrollado un modelo de producción en red a partir de la interconectividad de un amplio número de pequeñas y medianas empresas encargadas de la producción, distribución y venta con los que la casa matriz mantiene lazos basados en la subcontratación y en su caso en la franquicia. Pero a diferencia de sus competidores, *Zara* ha sido la primera empresa que ha incorporado todo un sistema basado en Internet que le permite facilitar los flujos de información entre los más de

2244 puntos de venta que tiene repartida en 62 países, las más de 300 cooperativas y sociedades en Galicia y el norte de Portugal que se encargan de la producción de las prendas "oportunistas" o *just in time* y su sede central en A Coruña. Cada vez que se produce una compra en cualquier de sus tiendas en el mundo, el vendedor registra con una maquina en línea esta compra, añadiendo toda una serie de datos estandarizados referidos a las preferencias del comprador. En base a la información recopilada el encargado de cada tienda elabora un informe semanal que lo pasa por red a la sede central. Donde el departamento de diseño compuesto por 200 diseñadores se encarga de procesar dicha información, para posteriormente enviar a través de intranet las órdenes para el suministro de nuevas existencias a las fábricas y/o en su caso que corten los patrones y producen la ropa. Con este sistema, enteramente basado en la comunicación electrónica, y procesado por Internet, Zara ha reducido a dos semanas el tiempo necesario para rediseñar una nueva línea de productos, desde su diseño hasta el momento en que se decide ponerlo en su red de tiendas en cualquier parte del mundo, frente a una media del sector de nueve meses. Lo primero que está haciendo Internet en la economía es transformar el modelo de empresa. Lo que fue el *fordismo*, la gran empresa industrial basada en la producción estándar y en la cadena de montaje, es hoy en día la capacidad de funcionar en red, de articular directamente en el mercado, insumos, proveedores y organización interna de la empresa *on-line* en todas las tareas.

En los años 80, las empresas del sector sacaban dos colecciones por año cuyas tendencias y diseños eran marcados por los líderes de opinión y se establecían 270 días antes de su salida al mercado con este sistema el índice de productos que fracasaban era muy alto y resultaba difícil predecir las tendencias con anticipación. Además, la separación entre los fabricantes y los detallistas reducía la capacidad de reacción

ante los cambios de tendencias. (José Luís Nueno y otros, 2003: 10-20). En la actualidad, este modelo ha cambiado drásticamente tratando de ajustar la producción a la demanda. La estrecha colaboración con los proveedores ha permitido disminuir el *time to market* de los productos y ha mejorado la velocidad y flexibilidad ante los cambios del mercado. Además, la moda *sin costura* ha permitido a las empresas textiles adaptar la producción a la tendencia del momento, dando respuesta inmediata a las necesidades de los consumidores los 365 días al año. Por consiguiente, la producción flexible ha posibilitado a las empresas crear una *moda flash* lanzando pequeñas tiradas de productos a modo de prueba y en caso de tener una buena acogida por el público, lanzar una producción a mayor escala. Este sistema permite reducir el índice de prendas que acaban fracasando, produciendo en función de lo que se vende. Estamos frente a una *moda rápida* en la que las empresas del sector diseñan y producen todo el año distribuyendo la mercancía en periodos cortos de tiempo. Al mismo, tiempo, el sistema de distribución de *circuito corto* nace de la necesidad de entregas más frecuentes y más cortas en volumen. Mientras, la tendencia en el modelo tradicional era la subcontratación de la producción de las prendas a países asiáticos con menor coste de mano de obra, primando el abaratamiento en costes sobre el tiempo de llegada al mercado. En la actualidad, una cadena que apueste por entregas semanales y que dote a sus prendas de una gran carga de moda debe llevar a cabo una distribución de *circuito corto*. Esta distribución está basada en la filosofía de stock cero que, a través del seguimiento constante del mercado, dispone de prendas nuevas todo el año. En este nuevo modelo, resulta esencial la flexibilidad de todos los agentes (especialmente en la subcontratación) que deben responder a las demandas en un periodo de tiempo muy limitado debido a los cambios que se producen en el mercado.

En todo este proceso, la llegada de las tecnologías de la información ha permitido revolucionar el sector textil permitiendo una mejor gestión de la información entre las distintas fases de la producción y mejorando la colaboración con los proveedores; eliminando así las principales barreras de comunicación a nivel internacional. Del mismo modo, las tecnologías de la información han permitido obtener una información en tiempo real sobre las ventas de prendas en las tiendas y ha mejorado sustancialmente la eficacia en la gestión de la comunicación entre las tiendas y la empresa. Este nuevo sistema permite adaptar oferta y demanda de manera casi inmediata puesto que la fluidez entre los distintos agentes del proceso de producción es muy grande y la respuesta es muy rápida. En este sentido, Internet ha intervenido reduciendo los costes operativos y de gestión y también ha contribuido al desarrollo de la simetría de información entre la empresa matriz y las tiendas. A su vez, la digitalización del proceso logístico mediante la incorporación de un código de barras a un producto y un escáner en cada punto de contacto con el cliente permite seguir el estado de un pedido en cualquiera de sus fases siguiendo la información en tiempo real.

3. COMPETIR EN EL MUNDO DE LA MODA TIENE MUCHA TELA

Uno de los principales retos a los que se enfrenta el sector de la Moda en la actualidad es la introducción de innovaciones. Todos los estudios que sobre este sector se han realizado últimamente tanto en España (Montes, 2003; Xunta de Galicia, 2004); Fundación UNED (2005); como en el exterior (Le Pechoux, Little and Istook, 2000; EMAP, 1997), entre otros. Señalan la importancia de la innovación tecnológica y no tecnológica, que ha de tener para que la moda sea capaz de competir tanto en la defensa de su propio mercado como en la apertura y penetración de los mercados

internacionales. Y ello porque desde el punto de vista del comportamiento de las empresas existe una amplia evidencia que relaciona la competitividad de éstas con el desarrollo de su capacidad tecnológica (Porter, 1990; Acs y Audrestch, 1990), entre otros. Además, algunos estudios actuales sobre competitividad para el sector de la moda (Hines, 2001) señalan cómo se están produciendo cambios muy significativos que se basan en la innovación. Así por ejemplo, Hines (2001) señala que se ha producido una modificación básica de orientación en las empresas de moda desde un enfoque de cadenas de aprovisionamiento centradas en la ventaja en costes (*supply push*), hacia otro orientado a dar respuesta a las necesidades de los consumidores, lo que supone el desarrollo de sistemas de abastecimiento y estrategias de la cadena de aprovisionamiento centradas en el consumidor (*supply chain management*). La diferencia radica en que mientras que existen mercados sensibles al precio, donde el control de costes es vital, el mercado de la moda es sensible al tiempo, de forma que "tener el producto correcto en el lugar correcto en el momento correcto y al precio correcto con la promoción correcta es más importante para el margen del distribuidor" (Fundación UNED, 2005). Este cambio ha venido a configurar un sistema en el que la información y el tiempo se convierten en factores claves de la relación entre la empresa y el cliente, un proceso complejo que debe culminar en el acto de producir y ponerlo a su disposición a tiempo. Esto implica estructurar la organización empresarial y sus procesos alrededor de la actividad que concentra esa información y la creación del producto demandado en el menor tiempo posible.

Una de las claves del modelo *Zara* está en conseguir adaptar la oferta, en el menor tiempo posible, a los deseos de los clientes. Y, donde el factor el tiempo es el principal factor a considerar, por encima de los costes de producción. Al analizar

los dispositivos organizativos del modelo Zara *percibimos* que *la primera ventaja es la integración vertical*, determinante para una rápida respuesta de la oferta a una demanda muy cambiante, algo que en el resto de las empresas del sector es menor o simplemente no existe. En el grupo Zara se realiza una perfecta sincronización en los procesos de producción y distribución, con lo que puede anticiparse en mejores condiciones a su competencia. Esta sincronización se inicia en el diseño (creación de telas y de modelos, para lo que dispone en sus centros de 200 diseñadores); pasa por el aprovisionamiento de tejidos en crudo —adquiridos, a través de sociedades del grupo, en gran parte en China, pero también en India, Marruecos, Turquía, Alemania e Italia, una variedad que permite reducir el poder de negociación de los proveedores, y sigue con el tintado, patrón aje, confección, acabado final y embolsado, la distribución y comercialización.

Zara es la única empresa de confección textil en el ámbito internacional que dispone también de procesos propios de fabricación. En el sector existen varias modalidades de integración: 1.- La predominante, que incluye únicamente los procesos de diseño y comercialización (*Gap*, *Hennes & Mauritz*), pero deja fuera la fabricación, que se subcontrata a otras sociedades (en muchos casos de actividad sumergida o de países asiáticos o latinoamericanos, con menos exigencias laborales). 2.- El modelo *Benetton* (*Benetton*, *Mango*), que integra los procesos de diseño y fabricación, pero la comercialización se realiza mayoritariamente a través de franquicias y solo raramente por medio de *joint ventures* o tiendas propias. 3.- El modelo *Inditex* constituye la suma de los dos anteriores, aunque en grado diferente. *Inditex* actúa mediante un modelo integrado desde el diseño, el aprovisionamiento de materias primas (el 40% interno) la producción en un (40-50% de producción propia) la red logística y las tiendas propias (92%) (Castellano, 2004: 9-11). La in-

tegración es muy alta en las operaciones de aprovisionamiento de materias primas, las fases del proceso productivo más intensivas en capital (diseño, patrón aje, corte, tinte, parte de la fabricación, control de calidad, planchado, embalaje y etiquetado) y la distribución. Pero es baja o no existe en aquellas fases del proceso más intensivas en empleo, como el ensamblado final de sus componentes (en la actualidad, menos de la mitad de la producción). Estas fases son subcontratadas a talleres, cooperativas y sociedades laborales independientes pero próximas básicamente en la provincia de A Coruña y en menor medida en el resto de Galicia y norte de Portugal, en especial en áreas rurales (Iglesias Pérez, 2000), lo que supone una *actividad de auxilio* para las economías familiares a las que se proporciona tecnología, logística y apoyo financiero, pero a las que se exige un elevado control de calidad y una rigurosa adecuación a la legislación vigente en materia laboral y fiscal (Bonache y Cerviño, 1996:65).

Todas esas estructuras productivas están especializadas en un solo producto, que venden en exclusiva a *Inditex*, que impone precios y, consecuentemente, capitaliza el valor añadido. Frente a la práctica de muchos de sus competidores, que compran la mayor parte del producto acabado en lejanos mercados asiáticos, en la estrategia de *Inditex* es fundamental la proximidad entre las cooperativas y la casa matriz, lo que permite acortar tiempos entre fabricación y distribución y dotar al negocio de mayor flexibilidad. Para José Luis Nueno (2001) y JM Valdaliso y Santiago López (2000), la cercanía de los proveedores a las plantas de los fabricantes permiten desarrollar al máximo el procedimiento *just in time*. Además, muchos de los subcontratistas de *Inditex* están relacionados por lazos de parentesco con los empleados de sus fábricas y oficinas, una situación similar a la que se produce en las factorías de *Benetton* (Bonache y Cerviño, 1996: 66).

La segunda ventaja que tiene que ver también con lo anterior es el *modelo just in time*, procedimiento específico de Zara y desarrollado conjuntamente con Toyota, su creador. Modelo basado en pequeñas cadenas independientes, que permite modificar sobre la marcha la producción y adaptarla a los cambios observados en la demanda. De hecho, en el sector de la confección que es el que sostiene el paradigma de la moda, y en el que las preferencias de los consumidores son tan variables, resulta fundamental efectuar estos cambios en la clásica cadena, porque son los que dan flexibilidad al conjunto.

Tal como expusimos anteriormente, en la industria de la moda se pueden distinguir cuatro sistemas de fabricación. El modelo tradicional, que necesita un ciclo de más de 300 días. Es un modelo muy arriesgado y responde a un momento pasado en el que las marcas tenían autoridad sobre los consumidores. Ahora es al revés. Un segundo modelo sería un híbrido, una parte sigue la pauta del primer modelo, junto a unas producciones más cortas y más flexibles, que garantizan una rotación en las tiendas, como el de Adolfo Domínguez. Un tercer modelo sería el de Mango, de mucho éxito en los últimos 10 años. Contiene una colección con coherencia. Es lo que ahora se resume con el aforismo de orientación-moda. Esas colecciones se producen en países asiáticos o del norte de África y se ponen en tienda. Se le da una rotación y lo que no se vende se pone en rebajas. Este sistema está dando un notable éxito. Y el cuarto modelo es el modelo Zara que parte de una colección fija, que viene a ser el 60% de su producción, con prendas que Inditex denomina básicos, y que no pasan de moda. Luego, el 40-50% restante son prendas oportunistas susceptibles de estar en las tiendas cada dos semanas. Los *Just in time* son buena parte de los 15.000 modelos diferentes (sin contar tallas o colores) que Inditex es capaz de poner en el mercado en un año. Entre otras cosas porque sus centros de producción están muy cerca, ya

sea en Galicia, donde operan cerca de 300 cooperativas ahora convertidas en sociedades, como en el norte de Portugal, independientemente de las producciones que se encargan a países asiáticos o del norte de África (Nueno, 2001: 156).

Esta flexibilidad es acrecentada con la existencia de dos centros logísticos: uno en Arteixo (A Coruña) y otro en Zaragoza, destinado a la distribución en el mercado europeo, que se mantiene comunicado permanentemente y en tiempo real con los 2.244 puntos de venta de que disponía el *holding actualmente*, a finales del 2006. De este modo, cada encargado comunica diariamente (y dos veces por semana de una manera muy detallada) a través de un depurado sistema informático la caja realizada, pero también los artículos, los colores y las tallas más solicitadas en su establecimiento. Así es como Zara consigue reponer dos veces por semana, recurriendo para ello a una flota de camiones y al transporte aéreo), con lo cual se acrecienta doblemente la ventaja, pues a la adquirida por la rápida reposición de la mercancía más demandada se añade la disminución radical de los costes financieros vinculados al almacenaje y mantenimiento (tanto de materias primas, como de productos en curso y acabados). Lo que es más importante, en un sector de bienes tan efímeros, por el coste de obsolescencia.

En síntesis, su flexibilidad productiva reside en la rapidez de acceso al mercado de las prendas. Mientras que su competencia necesita de una media de 6 meses para diseñar el producto y otros 3 meses para fabricarlo y colocarlo en los puntos de venta, la firma gallega lo hace, para el primer caso entre 3 y 4 semanas y para el segundo en 7 días, es decir, reduce el tiempo de acceso al mercado en más de un 80%. De este modo, la flexibilidad constituye la mayor ventaja competitiva de Inditex, colocándose a una distancia considerable del resto de sociedades del sector. Al inicio de cada temporada, y merced a dicha flexibilidad y capacidad de adaptación, sólo un

15 por 100 de la producción de Zara está finalizada y concluida, frente a una media europea del sector del 60 por 100 (Tremosa y Trigo, 2003:10). Este sistema permite reducir el índice de prendas que acaban fracasando, produciendo en función de los que venden (Nueno y Mora, 2003: 20).

La tercera ventaja del modelo Zara es la *diversificación de la oferta en función de las características del mercado*. Se trata de una estrategia que aplican muchas firmas y que ha favorecido en las últimas décadas la expansión. El *marketing de nicho* que surgió en los años ochenta consiste en producir para un mercado de consumidores muy segmentados según distintas variables como la identidad, edad, capacidad económica y el gusto entre otras. En España, el grupo Inditex ha sido una de las primeras firmas del sector en incorporarla, aunque la innovadora, en este caso, fue la firma americana Gap. Inditex ha creado cinco marcas de comercialización bien diferenciadas: Zara, la más antigua, de 1975, que conserva en parte ese carácter generalista del cual no ha querido aún desprenderse, pretende vestir a la familia joven de clase media (padre, madre, e hijos pequeños). En ella es donde se promueve una mayor rotación del producto, que se manufactura en las tiendas del grupo (aproximadamente en un 50%). El segundo sello comercial lo constituye *Massimo Dutti*, destinada a satisfacer tramos de mayor standing de la moda de masas tanto masculinos como femeninos. *Massimo Dutti* emplea en la fabricación tejidos de mayor calidad que transmiten una imagen de elegancia clásica y que van de lo sofisticado a lo deportivo. Gran parte de sus productos se adquieren a otras empresas, aunque se venden con el sello de la cadena. La tercera marca que distribuye Inditex es *Pull & Bear*, nacida en 1991, destinada a un público joven de ambos sexos que desean gastar poco e imprimir gran rotación a su vestuario. Otras marcas son *Berska* y *Stradivarius*, creadas en 1992. En el primer

caso se trata de hacer prendas deportivas, para chicas muy jóvenes. Disponen de tiendas especiales con diseño de vanguardia, lugares informales de encuentro donde las potenciales clientas suelen disponer de música, arte, videos, revistas y *graffiti*. *Stradivarius* va destinado a un público joven que desea una rápida traducción de las ideas de la pasarela en términos de un atuendo callejero. Las últimas marcas son *Oysho*, creada en el año 2001, especializada en lencería y ropa interior femenina, ofrece buena calidad y diseño con precios muy competitivos. *Kiddy's Class*, creada como marca de ropa infantil a principios de la década de los noventa y dentro de la estructura de gestión de Zara, fue relanzada como cadena autónoma en 2002, como medida de estrategia comercial. Por último, *Zara Home*, creada a mediados del 2003, es la nueva cadena de *inditex* especializada en artículos para vestir y decorar la casa.

La cuarta ventaja es el *ajustado conocimiento de las preferencias de los consumidores* que Zara desarrolla a través de una triple estrategia. En primer lugar, a partir de la información que proporcionan sobre las últimas tendencias de la moda un equipo de diseñadores que viaja continuamente por todo el mundo en busca de las pasarelas internacionales y visitando las colecciones de los grandes modistos. Ello les permite conocer hacia donde se sitúan las tendencias con alguna anticipación, lo transmiten a sus diseñadores, quienes las simplifican y traducen en términos de moda de masas. Un segundo equipo de informadores, recorren los ambientes frecuentados por los consumidores potenciales (cafeterías, discotecas, universidades, lugares de ocio) y obtienen así nuevas vías que complementaran a las anteriores. Sin embargo, lo que de verdad proporciona innovación al grupo es la estrategia de los informes que transmiten los vendedores en todos los puntos de venta del mundo, 2244. Toda esta información se procesa y se envía a los departamentos de diseño y

de allí a la producción. Esto permite conocer en tiempo real y con unos costes bajos los artículos, las tallas, los diseños, los colores más solicitados y adaptar el producto a la demanda real. Es una estrategia utilizada por *Zara* y por *Benetton* a través de sus franquicias. El flujo de información entre la tienda y los servicios centrales, elemento clave del modelo *Zara*, se realiza por cuatro canales: a través de la caja, la cadena sabe diariamente la facturación de la tienda así como también qué productos se venden, cuáles no y la evolución del almacenaje. Por teléfono, fax o correo electrónico, se transmiten informaciones que exceden de los datos numéricos y, especialmente, observaciones y demandas concretas de los clientes con trascendencia para la configuración de la oferta de producto, de manera presencial, mediante las visitas de los ejecutivos de los distintos departamentos de la central, y, a través de Casiopea, una PDA que opera un software desarrollado por *Inditex*, la tienda conoce en cada momento la disponibilidad de producto, incluso con fotografías de cada modelo, y solicita el pedido de cada una de las secciones al centro logístico.

Al tratar de las ventajas específicas de *Zara* es preciso hablar de su publicidad y de la fidelización de sus clientes. Conocidas sus preferencias y satisfechas eficazmente en términos de producto, se trata de buscar ya la *fidelización* de los clientes. La norteamericana *Gap* y la sueca *H & M* lo hacen, por ejemplo, a través de la propaganda directa en los *media*. Por el contrario, *Zara* considera este tipo de mercadotecnia muy poco eficiente en tanto que el resultado obtenido no compensa las inversiones realizadas. Por ello esta empresa nunca se anuncia a sí misma, salvo las dos veces al año que imponen las rebajas y aun entonces lo realiza de una manera elemental y discreta. En la sociedad de la información el hecho de no emplear publicidad directa no implica la renuncia a la promoción de sus marcas. En primer lugar, aparece un recurso tan elemental como el *boca a boca*

para transmitir, por ejemplo un eslogan tan poco original como el de la adquisición de un *producto de diseño a precios asequibles*. En segundo lugar, el diseño exterior de sus puntos de venta, situados todos ellos en áreas muy concurridas y con escaparates que difícilmente pasan desapercibidos. A todo ello se une unos interiores muy estudiados, adaptados al público que los visita, y que son el resultado del trabajo minucioso de un equipo de arquitectos e interioristas que relaciona los metros cuadrados de superficie con la disposición del producto, el volumen de la música ambiental y las luces directas e indirectas. A todo ello se añade la modificación semanal de la oferta, lo que provoca, y esto es lo que se pretende, que los consumidores visiten periódicamente sus establecimientos. La comunicación con sus clientes lo hace en dos direcciones: hacia fuera, como imagen de marca y de producto y, desde fuera hacia dentro, como principal canal de recepción de información del mercado. Por esta razón es equivocada la tan repetida afirmación de que *Zara* invierte muy poco en publicidad, entendida ésta como totalizadora de la actividad de *marketing*. Todo lo contrario, la inversión en mercadotecnia es ingente, pero concentrada en un solo canal: *la tienda*.

4. A MODO DE CONCLUSIÓN

Zara ha sabido crear una fórmula productiva y distributiva completamente nueva, basada en una estrechísima integración entre las fases de diseño, producción y de distribución de la prenda. En definitiva, ha conseguido introducir la última transformación del sistema de la moda, la "*moda rápida*", siendo *Zara* su maestro indiscutible al haber conseguido desarrollar un sistema de información capaz de interpretar el mercado de masas en tiempo real y al mismo tiempo desarrollar una nueva modalidad de vestir, que une de, un lado, la dimensión de moda, y, por consiguiente, de un alto contenido simbólico del obje-

to, con un bajo coste, no tanto económico como, cuanto psicológico del consumo. Más fácil de usar y, sobre todo, de dejar de usar, pues en el fondo ha costado poco, más fácil de combinar con prendas de otras marcas y de otros niveles de gasto. En resumen una prenda de ropa más flexible, y por lo tanto más conforme a las exigencias del consumo contemporáneo.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO ROSAS, C y VIEYRA A. (2002) "Subcontratación de las grandes empresas de la confección en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México", *Revista latinoamericana de Economía*, vol. 33, n° 130, México, IIE-c UNAM, julio-septiembre, pp. 63-89.
- BELUSSI, F. (1992) "la flessibilita si fa gerarchia: la Benetton", en F. Belussi (ed), *Nuovi Modelli de'Impresa, Gerarchie Organizzative e Imprese Rete*, Milán, Franco Angeli.
- BONACHE, J. y CERVIÑO, J. (1996), "Caso Zara: el tejido internacional", en Juan José Durán Herrera (coord.), *Multinationales Españolas. Algunos casos relevantes*, Madrid, Pirámide, pp. 51-58.
- BLANCO, F y POLO REDONDO (2000) "Inditex (1994-1999)", en J.L. Munuera Alemán y A.I. Rodríguez Escudero, *Estrategias de Marketing para un crecimiento rentable*, Madrid, Esic Editores, pp. 133-161.
- CASTELLS, M. (2003) *La Galaxia Internet*. Madrid. Plaza y Janés.
- (2000) "La empresa en red: cultura, instituciones y organizaciones de la economía informacional", en *La Era de la Información: Economía, sociedad y cultura*, vol. 1, Madrid, Alianza, pp. 179-223.
- CASTELLANO, J.M. (1993), "Una ventaja competitiva: el factor tiempo. El caso Inditex-Zara", *Papeles de Economía Española*, n° 56, pp. 402-404.
- (2004) "Epnoticias", enero, pp. 9-11,
- CABANELAS OMIL, J. (1997), *Dirección de empresas en un entorno abierto y dinámico*, Madrid, Pirámide.
- CANALS OLIVA, J. (2003), "El sector textil-confección español: situación actual y perspectivas", *Boletín Económico del ICE*, n° 2768, pp. 5-8.
- CAPO VICEDO, J.; MASÍA BUADES, E. y EXPOSITO LAMGA, M. (2005), "La Gestión del conocimiento en las redes de pymes. El caso del cluster textil valenciano", *Revista de Economía Industrial*. Ministerio de Industria Turismo y Comercio, n°. 335, pp. 305-315.
- CORIAT, B. (1993), *El taller y el robot: ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era electrónica*, Madrid, Siglo Veintiuno.
- (1994), "Neither pre-nor post-fordism: an original and new of managing the labour process", en K. Tetsuro y R. Steven (eds.) *Is Japanese Management Post-Fordism?* Tokyo, Mado-sha, p: 182.
- COSTA, T. y DUCH, N. (2005), "La renovación del sector textil-confección en España. Proceso de ajuste y contenido tecnológico", *Revista de Economía industrial*, n.º 355, Ministerio de Industria y Turismo, Madrid, pp. 263-272.
- CITYC (2005), El sector textil en España. En línea <http://www.cityc.es>
- DRUCKER, P. (2003), *La empresa en la sociedad que viene*. Empresa activa.
- (2003) *Gestión del conocimiento*, Deusto ediciones, S.A.
- DTI. 1998), *Our Competitive Future-Building a Knowledge Drive Economy*, DTI innovation Report.
- FÁBREGA, F. (2004), ZARA. *El modelo de negocio de Inditex*, Madrid, Claves de Gestión.
- FABREGAT MUÑOZ, V. (2003), "La internacionalización del sector textil-Confección", *Boletín Económico del ICE*, n° 2768, pp. 41-54.
- FLAVIAN BLANCO y POLO REDONDO. (2000), "Inditex (1994-1999)", en J.L. Munuera Alemán y A.I. Rodríguez Escudero, *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable. Casos prácticos*, Madrid, Esic Editores.

- FUNDACIÓN GENERAL DE LA UNED. (2005), El sector de la Moda en España, Madrid.
- HARRISON, B. (1994), *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*, New York, Basic Books.
- HINES, T. (2001), "From analogue to digital supply chains: implications for fashion marketing", en T. HINES y M. BRUCE, editores *Fashion Marketing Contemporary Issues*, B. H. London.
- IGLESIAS PÉREZ, M. (2000), "El cooperativismo textil gallego", en *La industria de la moda en Galicia*, Santiago, Idega.
- INDITEX, *Informes anuales*: desde el 2000-2005.
- LE PECHOUX B. LITTLE, y ISTOOK. (2000), "Innovation Management in creating new fashions" en T. HINES y M. BRUCE, Editores *Fashion Marketing Contemporary Issues*, B. London.
- LIPOVETSKY, GILLES (2006), Los tiempos hipermodernos, Anagrama, Barcelona.
- MARTINEZ BARREIRO, Ana (2006) "La Difusión de la moda en la era de la Globalización", en *Papers*, nº 81, pp. 187-204.
- MALUQUER TREPAT, S. (2003), "La industria textil-confección europea en el umbral del siglo XXI", *Boletín Económico del ICE*, nº 2768, pp. 35-40.
- MONTES .V. (2003), "Análisis DAFO Moda Española ponencia presentada en el I ciclo de jornadas la Moda un fenómeno Interdisciplinar", UNED, noviembre 2001.
- NEGUS, K (2002), "The work of cultural intermediaries and the enduring distance between production and consumption", *Cultural Studies*, vol.16, nº 4, pp. 553-569.
- NONAKA y TAKEUCHI (1999), *La organización creadora de conocimiento. Cómo las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación*, Oxford University Press, México.
- NUENO, J.L. (2001), "Examen a la moda", en el *País Semanal*, Madrid, Domingo 21 de marzo de 2001, pp.152-158.
- NUENO, J. L. y otros. (2003), "El sector de la distribución textil en España", *Boletín Económico del ICE*, nº 2768, pp: 19-26.
- PORTER, M. (1990), *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janés, Barcelona.
- PIORE, Michael, J y Charles F Sabel (1990), *La segunda ruptura industrial*, Madrid, Alianza Universidad.
- SKOU, LU (2002), "Hong Kon fashion designers as cultural intermediaries: out global garment production", *Cultural Studies*, vol. 16, nº 4, pp. 553-569.
- TREMOSA, RAMÓN Y TRIGO JOAQUÍN, (2003) "La Empresa textil Española en el Contexto Europeo", *Boletín Económico del ICE*, nº 2768, pp. 9-17.
- VALDIVIESO, JESÚS M^a y SANTIAGO LÓPEZ (2000), "La segunda ruptura industrial: la formas de producción flexible y la competitividad global de las empresas desde 1973 en adelante", en *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica, pp. 459-521.
- VOLANO, PAOLO (2004), *La creatività diffusa, Culture e mestieri Della moda oggi*, Franco Angeli, Milano.
- WEBSTER, Jr. y FREDERICH, E. (1992), "The Changing Role Of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56 October, pp.1-17.
- YBARRA, J.A y otros (1996) "Una política industrial para la pyme: la experiencia de la Cerámica española" en *Economía Industrial*, nº 308, pp. 335-352
- ZARA: <http://www.zara.com/v04>